

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Am-
sterdam.*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen

Bader, Dipl. Ing. Dr. techn. H. — Alvorens de voorwaarden voor een doelmatig gebruik van elektronische administratie-apparatuur te behandelen, stelt de auteur dat het in beginsel slechts om een technisch hulpmiddel gaat; de grote betekenis ervan ligt vooral in het aansporen van het menselijk denkvermogen. Bovendien waarschuwt hij voor de misvatting dat een grotere snelheid van verwerking van routineboekingen gelijk staat met een grotere rationaliteit. Ook wijst hij op de mogelijkheden die de elektronische apparatuur biedt als informatiebron voor de bedrijfsleiding; daartoe dient de organisatiestructuur door de leiding zelf of door een staffunctionaris aan een gericht onderzoek te worden onderworpen. De opbouw van de aan het nieuwe verwerkingssysteem aangepaste functionele organisatie is één van de moeilijkste te verwezenlijken voorwaarden voor een doelmatig gebruik. Niet de technische mogelijkheden van de apparatuur doch de gemiddelde intelligentie van het personeel is bepalend voor de bovengrens waarbij de organisatie relatief optimaal functioneert. De administratieve automatisering betreft niet zozeer de besparing van arbeidskrachten dan wel het overnemen van voor het bedrijfsbeleid relatief onbelangrijke maar tijdrovende werkzaamheden.

A III - 3
E 635.451 : E 741.23

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 4

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Appraising a corporate organization

Taylor, P. J. — De taak van de interne accountant dient niet beperkt te blijven tot de controle van de administratieve en financiële bedrijfshandelingen, doch omvat ook de functionele organisatie in het bedrijf omdat administratieve fouten een organisatorische oorzaak kunnen hebben.

De schrijver bespreekt een aantal relevante aspecten, o.a. de delegatie van bevoegdheid en verantwoordelijkheid, de mate van centralisatie of decentralisatie en de daarop bestaande controle, de functiebeschrijving in vergelijking met de werkelijke verhoudingen.

Het organisatieschema dient regelmatig te worden herzien en aangepast aan de gewijzigde omstandigheden. Met nadruk betoogt de schrijver dat een organisatie een zaak van mensen is, met alle zwakheden van dien. Vaste regels zijn dan ook niet te geven en belemmeren de vereiste vitaliteit; het gezond verstand speelt een belangrijke rol bij de (her)waardering van menselijke verhoudingen in de interne bedrijfsorganisatie.

A IV - 2
E 635.451 : E 741.23

The Internal Auditor, winter 1962

De invloed van een computer, toegepast in de loonadministratie, op de interne controle en de accountantscontrole

In deze studie, welke in opdracht van de commissie van advies inzake organisatievraagstukken door de subcommissie elektronica is voorbereid, wordt getracht de N.I.V.A.-accountant in de algemene functie inzicht te verschaffen in de organisatorische eisen welke moeten worden gesteld bij een geheel of gedeeltelijk geautomatiseerde administratie.

Als eerste object van studie werd de loonadministratie gekozen, enerzijds omdat bij de invoering van een computer veelal wordt begonnen met de verwerking van de lonen, anderzijds omdat op het terrein van de loonberekening de invloed van het verschijnsel

van de integratie van de administratieve organisatie nog betrekkelijk gering is. De subcommissie is voornemens in verdere publikaties andere facetten van het vraagstuk van de administratieve organisatie te onderzoeken.

Het onderhavige rapport is ingedeeld in een viertal hoofdstukken, t.w. I Algemene samenvatting; II Beknopte beschrijving van de invloed van een computer op de organisatie van een loonadministratie; III Invloed op de interne controle; IV Invloed op de accountantcontrole. In de samenvatting wordt o.m. gesteld dat de kennis welke de accountant bij de toepassing van een computer nodig heeft ter beoordeling van het systeem van interne controle, kan worden onderverdeeld in drie sectoren, t.w. 1. de techniek van de computer; 2. de organisatie om de computer; 3. de programmering.

A IV - 3

E 635.451 : E 741.23

De Accountant, december 1962

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Common sense in sampling

Wasson, C. R. — De mening dat de gegevens welke zijn verzameld door middel van een steekproef een bedenkelijke basis voor de besluitvorming zijn, is onder bedrijfsleiders nog wijd verbreid. Dit is te wijten aan de nadruk welke bij het aanbevelen van de steekproefmethode is gelegd op de geringe kosten. Bovendien is de steekproefmethode overwegend behandeld als een rekenvraagstuk waardoor bij de beschouwing van de resultaten allereerst wordt gevraagd of de steekproef wel groot genoeg was. De auteur is van oordeel dat vooral de kleine steekproef in vele gevallen de mogelijkheid biedt tot een gedetailleerde bestudering van een verschijnsel door deskundige onderzoekers. Zijns inziens zijn mistekeningen van de resultaten van onderzoeken op economisch, psychologisch en sociologisch gebied niet in eerste instantie een gevolg van een mathematisch beschouwd te kleine steekproef, doch van het optreden van niet-statistische fouten. De afwijking van een steekproefresultaat dat op menselijke gedragingen betrekking heeft is namelijk kleiner dan de theorie leert, aangezien deze gedragingen samenhangen met het cultuurpatroon en derhalve minder onbepaald zijn dan de verschijnselen waarvoor de klassieke steekproeftheorie is opgesteld. Niet-statistische fouten welke het resultaat van het onderzoek kunnen mistekenen ontstaan voornamelijk door moeilijkheden ten aanzien van de juiste probleemstelling, de bepaling van aard en grenzen van de te onderzoeken populatie en het vinden van nauwkeurige maatstaven. Bij de toepassing van de resultaten moet bovendien rekening worden gehouden met de mogelijke veroudering van het gegeven in het tijdsverloop tussen onderzoek en toepassing.

Ba III - 2

E 76

Harvard Business Review, januari-februari 1963

Die konsolidierte Bilanz

Snozzi, D. r. h.c. E. G. — De wettelijke voorschriften inzake de financiële verslaglegging door de ondernemingen zijn geheel ten achter gebleven bij de feitelijke ontwikkeling in de voortbrenging van goederen en diensten naar grootondernemingen, o.a. tot uiting komend in de houdstermaatschappijen. De opstelling van geconsolideerde balansen kwam voort uit de in de praktijk verkregen ervaring dat door het volgen van de bestaande wettelijke en boekhoudkundige principes, de financiële werkelijkheid geweld zou worden aangedaan.

De schrijver stelt de terzake geldende regelingen in de Verenigde Staten, Canada en het Verenigd Koninkrijk ten voorbeeld aan de achtergebleven wetgevers in West-Europa. Ook voor de accountant ligt hier een groot arbeidsveld braak; in de Verenigde Staten kwam dit probleem reeds in 1904 op een C.P.A.-congres ter sprake.

Ba III - 3

E 771

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 3

Differences Between U.S. and Foreign Reporting

Browne, D. E. — De financiële verslaglegging van in de Verenigde Staten gevestigde ondernemingen verschilt in een drietal opzichten van de elders gevolgde methoden. In de eerste plaats wordt in de Verenigde Staten meer de nadruk gelegd op de toekomstige aspecten door middel van budgettering en andere vormen van bedrijfsprojectie. Elders

wordt veelal nog uitsluitend van historische gegevens gebruik gemaakt. Vervolgens meent de auteur in zijn land een grotere mate van openhartigheid ten opzichte van de belanghebbenden en het publiek te kunnen waarnemen. Concurrentie-overwegingen spelen aldaar een minder belangrijke rol dan elders. In de derde plaats wordt gewezen op de vergaande mate van overeenstemming tussen de in de bedrijfsadministratie beschikbare gegevens en de daaruit gemaakte overzichten voor algemene informatie.

De schrijver illustreert zijn betoog met voorbeelden uit de sector der vliegtuigbouw. Overigens acht hij vergaande uniformering niet gewenst; de specifiek te stellen eisen per bedrijfstak of onderneming kunnen grote afwijkingen vertonen.

Ba III - 3
E 770

Financial Executive, januari 1963

Management problems in 1963

De redactie van dit tijdschrift heeft onder haar lezerskring een onderzoek ingesteld naar de vraagstukken voor welke het bedrijfsleven zich in 1963 gesteld ziet. Tevens werd een schatting gevraagd van de ontwikkeling van kosten en omzetten, terwijl met een aantal bedrijfsleiders nader werd ingegaan op de voornaamste problemen teneinde enig inzicht te verkrijgen in de oplossing ervan. De resultaten zijn in dit artikel samengevat en vergeleken met die van een soortgelijk onderzoek voor 1959.

In tegenstelling met 1959 toen de verwachte omzetsijging de verwachte kostenstijging in belangrijke mate overtrof, wordt voor 1963 een evenredige toeneming van omzetten en kosten geraamd. Het kernprobleem heeft derhalve betrekking op het handhaven van het winstniveau. Dit klemmt te meer doordat de bedrijfsleiding op een aantal belangrijke factoren welke de winst kunnen bedreigen, weinig invloed kan uitoefenen, zoals de door de vakbeweging uitgeoefende druk voor hogere beloningen en het ingrijpen door de overheid (staalindustrie!). Ter vermindering van de bestaande spanningen wordt een doelmatige vorm van samenwerking met vakbeweging en overheid bepleit; voorts wordt aanbevolen collectief op te treden teneinde misvattingen met betrekking tot de ondernemingsgewijze productie en het winststreven op te helderen. Daarbij wordt echter eveneens opgemerkt dat deze misvattingen ten dele kunnen worden voorkomen indien de afzonderlijke ondernemingen hun kwalijke praktijken achterwege laten.

Ba III - 5
E 033

Harvard Business Review, januari-februari 1963

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Bewertung von Unternehmungen

Falkenberg, H. — De bepaling van de waarde van de onderneming behoort tot de moeilijkste bedrijfseconomische problemen. Mede in verband met toenemende integratietendenzen in de Euromarkt heeft de Union Européenne des Experts Comptables, Economiques et Financiers richtlijnen opgesteld. De schrijver behandelt zeer in het kort de uitgangspunten van enkele methoden van waardering en vergelijkt deze met de in de praktijk veelal gehanteerde methode der gemiddelde waarde, ook wel de praktijkmethode van Schmalenbach genoemd.

Deze niet-mathematische methode kan bruikbaar zijn voor een eerste oriëntatie van de te berekenen waarde. Voor een verdere benadering is kennis van de financiële wiskunde nodig, de auteur werkt enkele voorbeelden hiervan uit. Hij waarschuwt tenslotte voor een overdreven toepassing van wiskundige methoden omdat immers elke waardering betrekking heeft op een projectie in de toekomst van huidige en recente data; de onzekerheidsfactor speelt derhalve een grote rol bij de schatting van de toekomstige bedrijfsopbrengsten.

Ba IV - 2e
E 136.322

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 4

Market Valuation in Inventory

Timbrell, D. Y. — Het probleem van de voorraadwaardering wordt besproken aan de hand van de door de Engelse en Amerikaanse (Ver. Staten) instituten van accountants opgestelde aanbevelingen, alsmede naar aanleiding van een voordracht door H. W. Sydenham (gepubliceerd in *The Accountant* van 14 en 21 oktober 1961).

Laatstgenoemde auteur gaat uit van de premisse dat bij de vergelijking van kosten en opbrengsten elk jaar afzonderlijk moet worden gezien („separate venture theory”) in die zin dat de kosten- en prijsontwikkeling in een bepaald boekjaar, m.a.w. de positie op de in- en verkoopmarkt, niet nadelig mag doorwerken op de waardering van het desbetreffende goed in een volgend jaar. Het voor de waardering gehanteerde begrip marktwaarde kan derhalve betrekking hebben op de inkoopmarkt, nl. indien de vervangingsprijs lager

is dan de historische kostprijs, dan wel op de verkoopmarkt indien de netto-opbrengst beneden de vervangingsprijs ligt.

De Amerikaanse aanbeveling komt langs een andere weg tot een overeenkomstig standpunt, terwijl het Engelse instituut de toepassing van de vervangingsprijs tot bepaalde gevallen wil beperken, bijv. indien onzekerheid bestaat over de netto te realiseren waarde, indien de verkoopprijzen gebaseerd zijn op de lopende vervangingsprijzen of indien de historische kostprijs niet reëel is doordat deze gebaseerd is op een niet-economische aankoop of voortbrenging.

De schrijver acht het dringend gewenst dat de accountants in Canada eveneens tot een desbetreffende logisch opgebouwde aanbeveling zullen overgaan. Recente fiscale uitspraken wijzen er op dat de vervangingsprijs als primaire maatstaf voor de marktwaarde aanvaardbaar geacht wordt.

Ba IV - 2e
E 136.322

The Canadian Chartered Accountant, januari 1963

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Beschouwingen over de optimale financiële structuur van de onderneming

Diepenhorst, Prof. Dr. A. I. — In deze inaugurele rede op 22 november 1962 te Rotterdam wordt de optimale financiële structuur van een onderneming omschreven als die „vormgeving van het geheel van relaties tussen de collectiviteit van het kapitaal en de opbouw van het vermogen dat in dit kapitaal belichaming heeft gevonden”, welke „geheel in overeenstemming is met het doel dat de onderneming nastreeft”. De doelstelling dient te zijn zich als een zelfstandige economische eenheid te handhaven, mede opdat bij voortdurende tijdig aan alle rechtmatige aanspraken kan worden voldaan.

Drie elementen in de financiële structuur kunnen als typerend daarvoor worden beschouwd, t.w. het financiële weerstandsvermogen, de elasticiteit en de rendabiliteit, welke elkaar kunnen aanvullen en ondersteunen doch ook tegenwerken: de drie suboptima verenigen zich niet vanzelf in een algemeen optimum.

Het vermogen wordt ingedeeld naar een aantal criteria; naast de indeling naar de tijdsduur van beschikbaarstelling onderscheidt de schrijver o.a. ondernemend en niet ondernemend vermogen, eigen en vreemd vermogen, overgedragen en toegezegd vermogen en tenslotte eerste- en tweedehandsvermogen. Eerst na deze kwalitatieve indeling is het mogelijk kwantitatieve relaties op te stellen.

De literatuur over dit onderwerp heeft zich nog in hoofdzaak beperkt tot bepaalde aspecten van de financiële structuur; prof. Diepenhorst behandelt o.a. de theorieën van C. Sandig, Fr. Schmidt en G. Donaldson; de poging van laatstgenoemde auteur om te geraken tot een integrale beschouwingwijze van de optimale kwantitatieve verhouding tussen ondernemend permanent en niet ondernemend tijdelijk vermogen acht hij de moeite van praktische uitwerking alleszins waard.

Ba V - 1
E 320

De Economist, december 1962

Probleme der betriebswirtschaftlichen Finanzierung

Stabentheiner, Dr. E. — Financieringshandelingen berusten in de regel op beslissingen welke op een onzekere toekomst betrekking hebben. Aan de daaruit voortvloeiende problemen wijdt de auteur enige aandacht; de aanpassing van het bedrijf aan de voortdurende veranderende marktvoorwaarden stelt behalve periodieke vervangingen ook discontinue investeringseisen; een ander aspect betreft de labiliteit van de prijzen voor goederen en diensten in verband met de instandhouding van het geïnvesteerd vermogen.

De meervoudig gelaagde samenhang tussen de desbetreffende financieringsproblemen staat geen geïsoleerde beoordeling van de bedrijfsfinanciering toe; o.a. dienen ook de afschrijvings- en liquiditeitspolitiek te worden beschouwd.

De schrijver besluit met de conclusie dat de financieringshandelingen weloverwogen beslissingen vereisen welke op een compromis van improvisatie enerzijds en bedrijfseconomische kennis anderzijds moeten berusten.

Ba V - 1
E 320

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 3

Industrielle Finanzpolitik im Konjunkturverlauf

Brunner - Gyr, Dr. iur. A. C. — Tussen de linker- en de rechterzijde van de balans bestaat een nauwe samenhang, zowel wat de structuur als de omvang betreft. Iedere uitbreiding van het productie-apparaat vereist financiële maatregelen om in de additionele vermogensbehoefte te voorzien. Daarbij moet rekening worden gehouden met de eisen

welke de vermogensverschaffers aan de samenstelling van het vermogen van de onderneming stellen. Deze cisen houden verband met het karakter van de onderneming. De financiering van de industriële onderneming is vooral gericht op de verkrijging van eigen vermogen. Blijkens een onderzoek in de Verenigde Staten wordt aldaar een verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aangehouden van 2 : 1. De voornaamste bron van eigen vermogen is de zelffinanciering. De Zwitserse onderneming Landis & Gyr A.G. bv. keerde sinds de oprichting in 1914 van de totaal gemaakte winst minder dan 17% aan dividend uit. Als compensatie van de, in verhouding tot de gemaakte winst, geringe uitkering stelt dit bedrijf sinds 1957 de aandeelhouders jaarlijks in de gelegenheid een bepaald aantal aandelen à pari te kopen. Voorts wordt sinds enkele jaren gefinancierd door middel van een converteerbare obligatielening. De houders van deze lening maakten reeds in ruime mate van het conversierecht gebruik. Aldus werd een verhouding tussen eigen en vreemd vermogen gevormd welke de onderneming in staat stelt de ontwikkeling van het bedrijf voortgang te doen vinden ook in geval de conjuncturele ontwikkeling de mogelijkheid tot zelffinanciering zou beperken.

Ba V - 1
E 322.2

Industrielle Organisation, 1962 nr. 12

Finanzstruktur und Liquidität - Begriffe, Zusammenhänge und Beurteilung

Voss, Prof. Dr. H. — De gangbare opvatting dat de behoefte aan langdurig vermogen door de vaste activa wordt veroorzaakt, terwijl de zg. vlottende activa met kortlopend credit kunnen worden gefinancierd, is onjuist. De omloopsnelheid van het in de activa geïnvesteerde vermogen is geen maatstaf voor de duur van de vermogensbestanddelen omdat er sprake is van een voortdurende doorstroming van produktiemiddelen, welke voor zover permanent aanwezig een financiering op lange termijn vereist. Door-slaggevend voor de beoordeling van de financiële structuur van een bedrijf is de samenstelling van dat deel van het bedrijfsvermogen dat niet door leverancierscredit e.d. wordt verkregen, waarbij in het bijzonder de (relatieve) beschikbaarheidsduur van de vermogensbestanddelen van belang is.

De auteur wijdt ook aandacht aan de liquiditeit van de onderneming. Na een beschouwing over een aantal oorzaken van liquiditeitstekorten of -overschotten besluit hij dit artikel met de conclusie dat de liquiditeit niet beoordeeld kan worden aan de hand van uit de balans afkomstige vergelijkende cijfers van naar de mate van liquiditeit gerangschikte activa tegenover op overeenkomstige wijze gerangschikte passiva van vreemd vermogen, doch dat dient te worden uitgegaan van een op de verwachte inkomsten en uitgaven betrekking hebbende financieringsprojectie voor een aantal jaren.

Ba V - 2,7
E 321 : E 343

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 4

Betriebswirtschaftliche Investitionsplanung unter Berücksichtigung steuerlicher Investitionsbegünstigungen

Loitlsberger, Prof. Dr. E. — Met betrekking tot de invloed van fiscale investeringsfaciliteiten op de geprojecteerde bedrijfsinvesteringen onderscheidt de schrijver een drietal effecten, t.w. 1. het financieringseffect, 2. het prijsverlagend effect en 3. het risicoverkleinend effect, voortspruitend uit de onder 1 en 2 genoemde.

Deze drie effecten kunnen ertoe leiden dat het aantal relevante investeringsalternatieven wordt vergroot doordat 1. minder extra eigen of vreemd vermogen hoeft te worden aangetrokken; belastingfaciliteiten bevorderen de zelffinanciering; 2. de „prijs” van de investeringen afneemt, nl. in verband met een lagere belastbare winst; dit effect kan nog versterkt worden door financiering met vreemd vermogen; 3. het aan de investeringen verbonden risico kleiner wordt, mede omdat het uit de belastingbesparingen verkregen eigen vermogen als een buffer dienst doet.

Bovendien kan eerder tot vervanging van duurzame produktiemiddelen worden overgegaan waardoor de aanpassing van het bedrijf aan de technische ontwikkeling wordt bevorderd.

Als nadelen van de fiscale investeringsfaciliteiten noemt de auteur o.a. het uitschakelen van de selectieve werking van de vermogensmarkt en het verzwaren van de toetredingsmogelijkheden voor nieuwe bedrijven.

Ba V - 2
E 341

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 4

Notering van aandelen; Het aandelennoteringssysteem in Nederland

Haccoû, Prof. Dr. J. F.; Verwayen, J. E. — Aan de hand van een beschouwing over de argumenten van de voorstanders van een verandering in de wijze van

notering van aandelen, nl. in prijzen (eensgevend in geld) in plaats van in procenten, komt de eerstgenoemde schrijver tot de conclusie dat de overwegend gevolgde notering in procenten de voorkeur verdient. Dit systeem is eenvoudig en houdt, gegeven de ondeskundigheid van grote groepen effectenbezitters en de moeilijkheden bij een diepgaande aandelenanalyse, een kleiner gevaar van miskoop in. De schrijver wijst in dit verband op enkele eenvoudig waarneembare alarmsignalen, welke bij notering in prijzen verloren zouden gaan.

Bovendien biedt alleen het handhaven van een vaste noemer de mogelijkheid tot een vergelijkend overzicht over een reeks van jaren van de rentabiliteit en het rendement; dit laatste is temeer van belang omdat het aandeel alleen betekenis heeft als drager van inkomsten.

De schrijver van het tweede artikel, voorstander van de notering in prijzen, meent dat het nominale bedrag van het aandeel geen relevante grootte van de eerste orde is en geeft twee oplossingen ter overbrugging van het meningsverschil. De eerste, afschaffing via wetswijziging van de nominale waarde, acht hij zelf niet realiseerbaar; de tweede is minder radicaal en betreft de invoering van het voorschrift aan elke vennootschap haar aandelen hetzij uitsluitend, hetzij tevens in coupures van f 100,— uit te geven alsmede een dienovereenkomstige notering in de Prijscourant. Een door beide partijen op te richten „Honderd-guldensbond” zou deze standaardisering van de nominale coupures kunnen bevorderen.

Ba V - 3b *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, januari-februari 1963*
E 324.21

De rol van leasing in de ondernemingsfinanciering

Blom, D. r. F. W. C. — Het huren van duurzame produktiemiddelen waarvan de eigendom berust bij een credietinstelling, heeft in de Verenigde Staten onder de naam „leasing” een grote omvang bereikt, hoewel normaliter deze vorm van financiering iets duurder is dan het alternatief van de eigendom, gefinancierd met een lening. De schrijver tracht in dit artikel deze voorkeur te verklaren.

Een veel voorkomende overweging van tijdelijke aard doet zich voor indien een bedrijfstak of onderneming in een acute groei fase verkeert; de toepassing van leasing kan in die gevallen, bv. bij de supermarktbedrijven en bij olietankschepen (Korea- en Suezcrisis), een overspannen beroep op de gebruikelijke vermogensverschaffers voorkomen.

Overwegingen van meer blijvende aard hebben betrekking op de structurele ontwikkeling naar kapitaalintensieve productieprocessen (bedoeld wordt: relatief veel vermogen behoevend); voor het instandhouden van de daartoe vereiste crediet- en emissiecapaciteit dient het aandeel bij de beleggers een goede reputatie te genieten.

Gegeven de vereenvoudigde normen voor effectenbeoordeling (verhouding tussen winst en vermogen en tussen eigen en vreemd vermogen) kan door toepassing van leasing de reputatie hooggehouden en daardoor de toegankelijkheid tot de kapitaalmarkt bevorderd worden. Een door de redactie van Harvard Business Review terzake ingestelde enquête onder credietinstellingen en beleggingsadviseurs wees inderdaad o.m. uit dat bij de beoordeling van de credietwaardigheid van ondernemingen en de reputatie van hun aandelen slechts in geringe mate met lease-verplichtingen rekening werd gehouden. Door middel van deze nieuwe vorm van financiering kan de onderneming derhalve overeenkomstige voordelen incasseren als bij financiering van eigendom met leenvermogen, zonder het daaraan verbonden nadeel van de door de beleggers geachte financieel zwakkere positie.

Ba V - 5d
E 325.312.3

De Naamloze Vennootschap, januari 1963

Betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung

Käfer, Prof. Dr. Dr. K. — Een bedrijfseconomisch verantwoorde keuze uit een aantal mogelijkheden van investering dient, voor zover mogelijk, gebaseerd te zijn op kosten- en opbrengstvergelijkingen; de investeringsrekening classificeert de onderzochte projecten naar de mate van hun bijdrage in het bedrijfsresultaat. Van een viertal gebruikelijke selectiemiddelen voor investeringen behandelt de schrijver in het bijzonder de methode van de restitutietermijn („payback-periode”). Behalve met de lengte van het tijdvak waarin het in de investering opgesloten vermogen weer wordt vrijgemaakt, moet ook met de frequentie van de restitutie gedurende de gebruiksduur van de investering rekening worden gehouden.

Daarnaast wijst de schrijver er o.a. op dat altijd met geschatte gegevens wordt gewerkt; van elk project moet derhalve ook de onder minder gunstig veranderde verhoudingen van kosten en opbrengsten geldende winstgevendheid worden berekend.

Hoewel door de toepassing van nieuwe methodieken, i.c. de lineaire programmering, de keuze van de optimale investering op meerdere relevante factoren kan worden gebaseerd, dient bedacht te worden dat door onzekere externe factoren en imponderabilia

de gemaakte investeringsprognose slechts medebepalend is voor de te nemen beleidsbeslissingen.

Ba V - 7

E 641.26 : E 241.4

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 3

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Structuurveranderingen voor en in de Europese industrie als gevolg van de E.E.G.

Kuhlmeier, Prof. Dr. H. J. — Het artikel is een bewerking van een rede, gehouden op de Accountantsdag 1962 van het N.I.V.A. Na een inleidende vergelijkende beschouwing over de gezamenlijke E.E.G.-markten en de binnenlandse markt der Verenigde Staten, waarbij het grote verschil in koopkracht en in het daarmee samenhangende gebruikspatroon aandacht verdiend, wordt gesteld dat het door de Europese marktintegratie in beweging gezette transformatieproces, zowel in het vlak van de consumptie, de distributie als de productie, enerzijds de mogelijkheid van verdere marktverruiming schept, anderzijds structuurveranderingen zowel in als tussen handel en industrie met zich brengt. De ontwikkeling gaat in de richting van een marketing-economie waarbij „het innemen, opbouwen en behouden van rendabele marktposities met behulp van de marketing primair is”.

Gezien o.m. de tegengesteld gerichte ontwikkeling tussen prijzen en kosten in de industrie en ook de toenemende parallelisatie in de distributiesector tegenover de verdergaande specialisatie in de industrie is het niet denkbeeldig dat het bestaande evenwicht in de onderneming tussen het marketing- en het productie-optimum (de meest gunstige verhouding tussen omzet resp. productie en de kosten van elk) in de Euromarkt zal worden verbroken. Herstel van dit evenwicht kan geschieden door uitbreiding van de technische eenheid of door fusie en andere vormen van samenwerking. Daarbij wordt ook het vraagstuk van de optimale vestigingsplaats, hetzij binnen de E.E.G., hetzij in geassocieerde gebieden, weer actueel.

Ba VI - 5,6

E 643.4 : E 433.421

Maatschappij-Belangen, januari 1963

Discount-winkels in Amerika

Bloom, Dr. F. W. C. — De oorsprong van de huidige discount-warenhuizen is gelegen in de ongeregelde handel in duurzame gebruiksgoederen. Door de vèrgaande modernisering en mechanisering van het productie-apparaat, mede tengevolge van de Korea-crisis, werden de fabrikanten ertoe gedwongen voor hun sterk gestegen stroom van produkten nieuwe afzetmethoden, o.a. kwantumkortingen aan de handel, en nieuwe afzetkanalen te creëren. Naarmate de bestaande markt tekenen van verzadiging vertoonde, ontstond steeds meer de gewoonte overjarige goederen tegen belangrijk lagere prijzen bij surplus-handelaren te spuien.

De discount-warenhuizen zijn sindsdien, vanaf 1953-1954, van de zijstraten naar de hoofdstraten verhuisd en voeren thans een groot aantal duurzame gebruiksgoederen; de schrijver noemt als kenmerken o.a. een breed en ondiep assortiment, een hoge omloopsnelheid, minder „winkel-comfort”, veelal zelfbediening, contante betaling, geen verpakking en bezorging. Zij richten zich op een brede koopkrachtige en prijsgevoelige massa van consumenten; een goede zaak heeft een jaaromzet van ongeveer 10 miljoen dollar nodig om een winst van 20% te kunnen maken; de gemiddelde marge bedraagt 25% tegen 35% in de gewone warenhuizen; in de laatste jaren gaan deze echter ook tot de oprichting van discount-zaken over.

Sinds 1958 heeft de bedienende detailhandel het roer omgegooid en o.a. de prijsbinding voor duurzame artikelen opgeheven; zelfs ontbreekt voor een aantal artikelen de prijsvermelding. Aangezien ook de discount-winkel om concurrentiegeden niet met zijn prijzen adverteert, is de markt voor deze artikelen minder doorzichtig geworden.

De schrijver wijst tenslotte op voorbeelden van een dergelijke ontwikkeling in Europa, met name bij een verzadigde markt en een enigszins teruglopende conjunctuur. Hij meent dat de Nederlandse detailhandel door de gebeurtenissen in de Verenigde Staten wel reeds gewaarschuwd is, doch dat de meeste fabrikanten nog niet op het begrip massa-markt zijn ingesteld.

Ba VI - 9

E 635.344

Maatschappij-Belangen, januari 1963

Het assortiment

Baart, Drs. A. — Het assortiment, gedefinieerd als het pakket goederen en diensten waarvoor de aanbieder een omzet tracht te creëren, betekent voor de producent en de russenhandel enerzijds de zekerheid van gemaakte kosten, anderzijds de kans op een op-

brengt. Mede door toepassing van dit principe kunnen de problemen met betrekking tot de bepaling van het assortiment worden opgelost; daartoe dient een afweging plaats te vinden van 1. de capaciteiten van de onderneming; 2. de mogelijke vergroting ervan; 3. de huidige marktsituatie; 4. de mogelijke ontwikkeling ervan.

Terwijl het assortiment voor de aanbieder-fabrikant een van de belangrijkste middelen is in zijn concurrentiestrijd, dient de wederverkoper op de afloop van deze strijd te anticiperen door de plaats welke hij aan de onderscheiden assortimenten toekent; met diens streven naar een optimale aanpassing van het aanbod aan de vraag dient de fabrikant bij zijn assortimentswijzigingen rekening te houden.

De schrijver onderscheidt twee hoofdvormen van assortimentsuitbreiding, t.w. met variaties op hetzelfde produkt en met andere produkten, welke resp. betrekking hebben op versteviging en uitbreiding van de marktpositie. Tot de variabele produktfactoren behoren o.a. prijs, kwaliteit, verpakking, vormgeving en service alsmede „marketing strategie”, terwijl de keuze van de op de tweede hoofdvorm betrekking hebbende goederen vooral tot stand komt op basis van verwantschap in o.m. research, productie, afzetkanalen en het consumptiepatroon.

Ba VI - 9

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, januari 1963

E 635.341.22

Assortiments-keuze en verkooptechniek

G e l d e r, L. A. v a n — De schrijver behandelt in dit artikel de ruimtetechnische en zuiver commerciële aspecten welke verbonden zijn aan het probleem van het assortiment in het zelfbedieningsbedrijf. Vooral in de op zelfbediening overgaande kleinere en middelgrote bedrijven ziet men de betekenis hiervan dikwijls over het hoofd. Zonder een verantwoorde assortiment- en voorraadstudie leidt deze overgang veelal tot een qua prijs en samenstelling onevenwichtig opgebouwd assortiment dat bovendien ten onrechte veelal een uitbreiding heeft ondergaan waardoor tevens het evenwicht tussen het assortiment en de beschikbare verkoopprijs ontbreekt. De schrijver wijst in dit verband op de sterke assortimentsconcentratie bij Migros, een Zwitsers bedrijf, hetwelk uitsluitend eigen en enige buitenlandse merken voert en op een in Duitsland geldende ervaringsregel dat bij omschakeling naar zelfbediening rekening dient te worden gehouden met een assortimentsinkrimping van 18 % bij 50 % meer winkeloppervlakte!

De in Nederland veelal gevolgde politiek van assortimentsvergroting leidt niet alleen tot „slapende voorraden” doch ook tot ruimtegebrek waardoor zowel van het basisassortiment als van nieuwe artikelen de visuele verkoopkracht verloren gaat, onvoldoende plaats overblijft voor reclame en de keuze door de klant alsmede de circulatie in de winkelruimte bemoeilijkt wordt. Verbijzondering van de kosten per artikel kan er toe bijdragen de „winkeldochters” op te sporen en te liquideren.

Ba VI - 9

Zelfbediening en Supermarkt, december 1962

E 635.344.21

Der Mythos des Organisationsplanes

R a n d a l l, C. B. — De jongere generatie van leidinggevende personen heeft wel eens de neiging het wezen van het ondernemen te verwarren met het hanteren van de daartoe ter beschikking staande hulpmiddelen. Zij menen de oplossing van bedrijfsproblemen te hebben gevonden in het opstellen van schema's of het maken van grafische voorstellingen e.d., waarvan de kennis is verkregen na een langdurige en gespecialiseerde opleiding, terwijl een kritische beschouwingswijze veelal ontbreekt.

De schrijver richt zijn bezwaren vooral op de remmende werking van organisatieschema's, nl. indien deze aan de medewerkers de gelegenheid bieden zich aan bepaalde werkzaamheden en verantwoordelijkheden te onttrekken omdat zij daartoe niet bevoegd zouden zijn. De betekenis van het organisatieschema wordt dan opgeblazen tot een niveau waarmee niemand in de onderneming is gediend. De schrijver acht de invloed van deze en andere opstellingen positief, indien en voor zover daardoor de onzekerheid ten aanzien van de verantwoordelijkheden wordt weggenomen. Hij wijst er ook op dat iedere mutatie in het personeel tevens tot een verandering in de wijze van uitvoering kan leiden, waaruit spanningen binnen de groep kunnen voortvloeien. Met de daarmee gepaard gaande aanpassingsproblemen kan in het organisatieschema geen rekening worden gehouden. „Het is een hulpmiddel waarmee men een huis kan bouwen, doch niet het huis zelf”, aldus besluit de schrijver zijn betoog.

Ba VI - 13

Industrielle Organisation, 1963 no. 1

E 640.2

Are you penny-wise, automation foolish?

De p r e e, H. A. — Modernisering van het produktieproces wordt momenteel veelal op één lijn gesteld met automatisering. Deze opvatting kan vooral in kleinere bedrijven een economisch niet verantwoorde reorganisatie ten gevolge hebben. Het verdient derhalve aanbeveling de alternatieve technieken voor elke produktieve handeling op hun bruikbaarheid te toetsen.

Alvorens hiertoe over te gaan dienen de beoogde doeleinden te worden bepaald, zoals ge specificeerde kosten- en tijdsparingen alsmede de minimale opbrengsten van de daartoe vereiste investeringen. De schrijver noemt een percentage van twintig voor elk verbetering. Vervolgens geeft hij in een negental punten zijn ervaringen weer: de produktiviteit van arbeiders en machines bleek niet alleen te kunnen worden verhoogd door (verdere) automatisering, maar o.a. ook door de ingebruikneming van alternatief aanwendbare machines, de vervanging van automatische door menselijke handelingen of een combinatie van beide en door de aanpassing van de voortgangsprocedure van produktieseries aan de bekwaamheid van de individuele arbeider.

De beschreven modernisering resulteerde niet alleen in de beoogde verlaging van produktiekosten en -tijd doch ook in een lager materiaalverbruik, kleinere voorraden onderdelen en verbetering van de kwaliteit van het eindprodukt.

De schrijver meent dat een met gezond verstand uitgevoerd programma van modernisering veelal slechts met geringe extra investeringen gepaard gaat.

Ba VI - 13
E 643.01

Factory, januari 1963

Heeft de vaste prijs voor merkartikelen nog een kans in de Euromarkt?

C o r s t i a e n s e n, P. — Met uitzondering van Frankrijk is tot nu toe het afzetstelsel met zg. verticale prijsbinding in alle lidstaten van de E.E.G. toegestaan; wel zijn veelal wettelijke voorzieningen getroffen om misbruik te voorkomen. Nu echter de Bondsregering van West-Duitsland onlangs in een kartelbericht dit stelsel op grond van ongewenste toepassingen heeft afgewezen, een verbod in het vooruitzicht stelt en nog slechts onverbindende adviesprijzen aanvaardbaar acht, zal het moeilijk worden een gemeenschappelijke gedragslijn ten gunste van de verticale prijsbinding vast te stellen; de schrijver meent zelfs dat op den duur ook in andere landen dit stelsel niet meer houdbaar is, omdat door middel van heruitvoer de prijsconcurrentie zal doorwerken.

Uit onderzoekingen in de West-Duitse detailhandel van drogisterij-artikelen bleek dat voor 60 % hiervan een vaste prijs bestaat; nochtans acht men een komende prijsconcurrentie niet verontrustend vanwege een in deze branche opgebouwd „status-symbool”. De schrijver raadt vooral de speciale vakhandel dan ook aan eveneens een dergelijke consumentenvoorkeur aan te kweken, o.a. door middel van een verdiepte vakopleiding van het personeel, terwijl ook de verkooptijd langer dient te zijn dan de huidige Winkelsluitingswet toestaat. Uiteraard dient gewaakt te worden tegen verstarring van het genoemde stelsel, waardoor te hoge marges onbedreigd gehandhaafd worden.

Ba VI - 15
E 133.341 : E 433.421

Zelfbediening en supermarkt, januari 1963

The Manager's Job: A systems Approach

T i l l e s, S. — Het begrip systeem heeft als uitgangspunt voor het denken over vraagstukken van bedrijfsbeleid het grote voordeel dat hierin de verbondenheid der verschijnselen duidelijk tot uiting komt. Een systeem is een samenstel van delen welke onderling verbonden zijn. Een systeem kan weer een onderdeel van een groter systeem dan wel een geheel van systemen zijn. In deze gedachtengang worden als de basistaken van de bedrijfsleider gezien: 1. de definiëring van de onderneming als een systeem; 2. het stellen van doeleinden voor het systeem, hetgeen inhoudt het identificeren van de grotere stelsels waartoe de onderneming behoort en het vastleggen van een serie maatstaven opdat de prestaties van de onderneming in elk der stelsels kunnen worden gemeten; 3. het scheppen van ondersystemen binnen de onderneming en 4. het in meerdere of mindere mate integreren der afzonderlijke stelsels.

Bij de beschrijving van de onderneming als een systeem blijkt dat het bedrijf niet beperkt is tot degenen die op de loonstaat voorkomen. Afhankelijk van het vraagstuk dienen aandeelhouders, adviseurs van de leiding, leveranciers enz. in het stelsel te worden opgenomen. Voorts dienen vragen als tot welke afnemers richt het bedrijf zich, in welke behoeften wil het voorzien en welke artikelen behoren in het assortiment thuis, te worden beantwoord. De superstelsels waartoe de onderneming behoort, zijn bv. de bedrijfstak, de plaatselijke gemeenschap en de nationale economie. Het handhaven van een zekere

mate van consistentie tussen de bedrijfsvraagstukken in de onderscheiden stelsels is de voornaamste verantwoordelijkheid van de bedrijfsleider.

Ba VI - 16
E 641.22

Harvard Business Review, januari-februari 1963

Management, a Common Province of Different Sciences

Mey, P r o f. D r. J. L. — Het probleem van de bedrijfsleiding wordt benaderd vanuit een drietal relevante aspecten, t.w. het technische, het sociologisch-psychologische en het economische aspect.

De technische wijze van benadering heeft betrekking op de organisatie van het productieproces, welke zodanig moet zijn dat het gewenste resultaat in voldoende omvang en kwaliteit wordt verkregen. Het tweede aspect heeft betrekking op de menselijke verhoudingen in het bedrijf; deze benadering van de produktiefactor arbeid, zowel individueel als in groepsverband is gericht op de integratie van het bedrijf in het maatschappelijk leven; de daartoe vereiste arbeidsvoorwaarden kunnen de produktiviteit bevorderen.

De economische benadering van de problemen van bedrijfsbeleid heeft betrekking op de alternatief aanwendbare, schaarse produktiemiddelen en is derhalve gebaseerd op de kosten van voortbrenging.

Met elk der besproken aspecten dient bij het nemen van beleidsbeslissingen rekening te worden gehouden in die zin dat de in de praktijk hanteerbare oplossing op een synthese zal moeten berusten. In vele gevallen kan de leiding volstaan met haar ervaring en gezond verstand, in andere gevallen is specialistische hulp vereist.

De invoering van de computer heeft het mogelijk gemaakt een aantal beleidsproblemen snel tot een oplossing te brengen. Nochtans blijft de verantwoordelijkheid berusten bij de mens, die bovendien een keuze moet doen uit de verschillende vanuit bepaalde gezichtspunten optimale oplossingen. Ook maakt de computer het mogelijk meer aandacht te besteden aan de kwalitatieve aspecten.

Ba VI - 16
E 641.22

Management International, 1962 nr. 5

The New Image of Controllershship

P e i r c e, J. L. — De controllerfunctie wordt beheerst door de begrippen Management Planning en Control, welke begrippen nauw met elkaar verbonden zijn en op hun beurt moeten bijdragen tot de verwezenlijking van het primaire motief van de onderneming, n.l. het maken van winst. De controller is niet verantwoordelijk voor de planning, welke door de leiding van de onderneming geschiedt; hij moet een plan opstellen voor de coördinatie van de op de planning gerichte controlewerkzaamheden. De mate waarin die coördinatie door de leiding van de onderneming kan worden gedelegeerd is bepalend voor de inhoud van de controllerfunctie. In de Verenigde Staten hebben verschillende factoren, w.o. de toenemende gecompliceerdheid van de New Deal-wetgeving, de belastingdruk op de ondernemingen en de verscherpte concurrentie bijgedragen tot het creëren van de controllersfunctie.

Het Controllers Institute of America, dat in 1961 5.000 actieve leden telde, heeft door middel van bijeenkomsten en door het uitgeven van een tijdschrift in grote mate bijgedragen tot het verspreiden van begrippen, welke aan de controllerfunctie zijn inhoud moeten geven. De auteur besluit het artikel met het opsommen van een aantal voordelen, welke de planning voor de leiding van de onderneming biedt.

Ba VI - 16
E 742.41

Financial Executive, januari 1963

Die Unternehmensberatung

J o n a s c h, D k f m. D r. F. — Voor het nemen van verantwoorde beleidsbeslissingen in de huidige onderneming kan niet meer worden volstaan met zakelijke intuïtie en het traditionele vingertoppengevoel. Het doelmatig hanteren der beleidsinstrumenten ter uitvoering van de uit de doelstelling der onderneming voortspruitende bedrijfspolitiek vereist terzake deskundige adviseurs op het gebied van de bedrijfsprojectie, -organisatie en -controle. De huidige eenzijdige belangstelling voor de organisatieproblemen houdt het gevaar in dat dit instrument haar dienende taak verliest en een doel op zichzelf wordt.

Van recente datum is het optreden van de ondernemingsadviseur die o.a. uit hoofde van zijn fiscale kennis van betekenis is geworden als steun in het bedrijfsbeleid van de kleine en middengrote ondernemingen. Deze figuur dient een belangrijk aandeel te hebben in de onmisbare creatieve werkzaamheid van de zelfstandige ondernemer.

Ba VI - 16
E 635.451 : E 641.221

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 4

Die Kontrolle der Unternehmensleitung

Bouffier, Prof. Dr. W. — De huidige controle in een onderneming omvat nagenoeg alle al dan niet boekhoudkundig vastgelegde handelingen met betrekking tot de vermogens- en kapitaalbestanddelen, met uitzondering van die welke voortspruiten uit beleidsbeslissingen. Pogingen om hierin verandering te brengen mislukten veelal omdat de bedrijfsleiding geen medewerking verleende terwijl ook de voor het verrichten van deze controle geschikte personen ontbraken.

De oplossing dient gezocht te worden in de zelfcontrole van de verantwoordelijke leiding, daarbij gesteund door de kennis en ervaring van geschikte adviseurs. Daarnaast kan door meer openheid in de verslaggeving een beter inzicht in de gevolgen van de genomen beleidsbeslissingen verkregen worden.

De schrijver besluit met de opmerking dat het aanbeveling verdient de door de wetgever voor de N.V. vereiste balanspublicatie uit te breiden tot andere rechtsvormen.

Ba VI - 16

Wirtschaftlichkeit, 1962 nr. 3

E 635.451 : E 641.223

Probleme der langfristigen Planung

Gasser, Dr. Chr. — De lengte van de periode waarop een bedrijfsprojectie op lange termijn betrekking heeft, wordt in belangrijke mate bepaald door het gestelde doel, d.w.z. door de tijd welke vereist is om het beoogde project te realiseren. Voor de beide polen ervan, het programma van onderzoek en ontwikkeling en de investeringsprojectie, geldt derhalve veelal een periode van tenminste tien jaar, zodat een a-cyclische gedragslijn geboden is.

Het huidige streven van de bedrijfshuishouding naar voortdurende verandering van het bestaande maakt het programma van onderzoek en ontwikkeling tot het voornaamste aspect van de langdurige projectie, welke gericht dient te zijn op de problemen van de afzet en de klant. Daarbij verdient het onderzoek naar de rentabiliteit van productie-afdelingen en produktgroepen alle aandacht; de schrijver adstrueert zijn eis van type-beperving met de stelling dat 10% van de produktsoorten 120% van de winst en 90% een verlies van 20% veroorzaakt.

Met betrekking tot de investeringsprojectie wordt gesteld dat ter verkrijging van de vereiste productiecapaciteit op lange termijn in de Zwitserse machine-industrie een gemiddelde jaarlijkse investering van 8 tot 12% van de huidige waarde van het kapitaal-goederencomplex nodig is, waarvan 3 tot 5% voor vervanging, 1 tot 3% ter handhaving van de werkgelegenheid en 4% voor structurele groei.

De invoering van een begrotingsprocedure opent de mogelijkheid de planning daarop aan te sluiten; hoewel vele voor de langdurige projectie relevante factoren niet kwantificeerbaar zijn, mag aan hun kwalitatieve betekenis niet worden voorbijgegaan.

Ba VI - 18

Industrielle Organisation, 1962 nr. 12

E 641.231.1

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Vakbeweging en onderneming

Ruppert, M. — In een tweetal artikelen geeft de schrijver een schets van de ontwikkeling van de werknemersvakbeweging, van de moderne onderneming en van het moderne personeelsbeleid, een en ander voor zover van belang voor de verhouding tussen vakbeweging en onderneming. De bedrijfstakingwijze vorm der vakbeweging wordt als juist aanvaard doch ook aan andere organisatievormen dient aandacht te worden besteed; daarnaast wordt gewezen op het ontbreken van samenwerking tussen de in de onderneming vertegenwoordigde groepen arbeid, kapitaal en leiding. De schrijver is van mening dat „noch de structuur noch de rechtsvorm onzer onderneming een kwarteeuw meer ongewijzigd gehandhaafd zal blijven”. Vervolgens wordt gepoogd de ontwikkeling van het moderne personeelsbeleid te bepalen; het sociale vraagstuk in de onderneming zal slechts opgelost kunnen worden indien de werknemer als een constituerende factor wordt aanvaard. Daarbij heeft de vakbeweging de taak zich meer bewust te worden van de beslissende betekenis van de onderneming voor de enkele werknemer; de taak van de onderneming dient vooral gericht te zijn op de versterking van het besef van persoonlijke verantwoordelijkheid. Het personeel tenslotte dient zich bewust te worden van haar recht, in staat gesteld te worden haar plicht te doen als medeverantwoordelijke groep in de onderneming.

Ba VII - 4

Sociaal Maandblad Arbeid, januari-februari 1963

E 225.50